

**Thomas Zieger und Michael Reiß**

## **Szenarien der Strukturentwicklung von Kreditgenossenschaften**

*Hybridität; Kreditgenossenschaften; Netzwerk-Governance; Risikomanagement; Strukturentwicklung*

*Kreditgenossenschaften haben sich signifikant von den Strukturen ihrer Gründungszeit entfernt. Dieser Strukturwandel gefährdet das wettbewerbsstrategische Differenzierungspotenzial gegenüber anderen bankwirtschaftlichen Organisationsformen. Im vorliegenden Beitrag werden auf der Grundlage einer organisationstheoretisch gestützten Analyse der kreditgenossenschaftlichen Strukturentwicklung und deren Fortschreibung in die Zukunft strategiekonforme Einsatzgebiete von Genossenschaften im Kreditwesen aufgezeigt. Genossenschaftsarchitekten können hieraus Anregungen für die strategiegerechte Restrukturierung moderner Kreditgenossenschaften gewinnen.*

### **I. Strukturdynamik von Kreditgenossenschaften: Stand der Diskussion**

Die historische Entwicklung der Kreditgenossenschaften ist durch eine markante Dynamik geprägt. Typisch für den in der Gegenwart dominierenden Strukturtypus ist eine spezifische Ausprägungskombination, die mit Begriffen wie „entartete Genossenschaft“ (Derfuss 1970, S. 29), „degenerierte Genossenschaft“ (Ringle 1994, S. 20), „Marktbeziehungs-Kooperativ“ (Dülfer 1984, S. 92), „emanzipierte Genossenschaft“ (Neumann 1973, S. 54) oder „New Generation of Co-operative“ (Katz/Boland 2002) umschrieben wird. Dessen Strukturentwicklung im Vergleich zur historischen Ausgangskonfiguration wird beschrieben als „Defigurierung“ bzw. „Denaturierung“ (Neumann 1981, S. 171), „Entfremdung“ (Grosskopf 1990, S. 375; Hoffmann 1992, S. 75 f.), „Ermüdung und Entartung“ bzw. „Verfremdung“ (Beuthien 2003, S. 26, 37), „Kommerzialisierung“ (Münkner 2004, S. 13), „Verwässerung“ bzw. „Demutualisierung“ (Engels 1997) oder „Ökonomisierung“, „Sekundarisierung“, „Verselbständigung“ bzw. „Entdemokratisierung“ (Mändle/Swoboda 1992, S. 481 f., 328, 445, 444 f.). Die „Strukturtransformation“ (Mändle/Swoboda 1992, S. 274) wird dabei oftmals pauschal mit der Annäherung an die Organisationsform der Unternehmung (auf der Ebene der Primärkreditgenossenschaften) (Tebroke 1998, S. 333; Beuthien 2003, S. 26) bzw. Konzern (auf der Ebene des genossenschaftlichen Finanzverbunds) (Hellinger 1999, S. 322) gleichgesetzt. Die mit diesen Begrifflichkeiten umschriebene Strukturdynamik pflanzt sich in der Frage „Quo vadis, Kreditgenossenschaft?“ fort, auf die es ebenfalls sehr vielfältige Antworten gibt. Das Spektrum dieser gegensätzlichen Szenarien zur Zukunft der Kreditgenossenschaften

reicht von der Rechtsform währenden Reform (Modifikation) dieser Strukturform über deren Ablösung durch verwandte Strukturformen (z. B. Poolfinanzierung) bis hin zur Auflösung (Substitution) und dem damit verbundenen Ersatz, etwa durch Kapitalgesellschaften (Bonus 1994, S. 57 f.; Grosskopf 1990).

Häufig unterschätzen diese Ex-post- und Ex-ante-Überlegungen die reale Komplexität der Struktur(entwicklung) von Kreditgenossenschaften. Ein vereinfachtes Bild von der genossenschaftlichen Struktur lässt sich in zweierlei Hinsicht feststellen. Erstens bleiben vertiefte Gedanken zur Hybridstruktur (Mischung gegensätzlicher Organisationsprinzipien) von Kreditgenossenschaften bislang häufig der Ebene des genossenschaftlichen *Finanzverbunds* (Makroebene) vorbehalten. Hier werden Wesen und Erfolgsdeterminanten netzwerkförmig organisierter Wertschöpfungsk Kooperationen zwischen Primärkreditgenossenschaften, Zentralbanken, Verbundunternehmen und Verbänden umfassend diskutiert.<sup>1</sup> Die systematische Anwendung des Hybridkonzepts auf die „Binnenstruktur“ (Mikroebene) der primären Kreditgenossenschaften als Beziehungsgeflecht zwischen Mitgliedern (institutionalisiert als Vorstände, Generalversammlungen, Vertreterversammlungen, Aufsichtsräte etc.) und dem Mitgliederkollektiv „Kreditgenossenschaft“ kommt dagegen bisher zu kurz. Vielmehr werden – wie die oben angeführten Begrifflichkeiten zeigen – jeweils einzelne Facetten der Struktur dynamik als „Gegenpole“ zur historischen Ausprägung thematisiert, wogegen die bewusste Kombination der gegensätzlichen Reinformen als Gestaltungsoption vernachlässigt wird.

Werden zweitens Hybridkonzepte mancherorts doch explizit zur Strukturanalyse von Kreditgenossenschaften herangezogen, diese also nicht als Archetypen der Governance, wie z. B. Unternehmen, Märkte oder Clans, sondern als netzwerkförmig strukturierte, hybride Organisationsformen bzw. „Mischwirtschaften“ (Mändle/Swoboda 1992, S. 239; Thiemeyer 1993) interpretiert, bleiben diese Überlegungen immer noch häufig *eindimensional*. Die Mischstruktur von Kreditgenossenschaften wird als einfaches Hybrid betrachtet, also als eine zwischen Markt und Hierarchie<sup>2</sup> bzw. zwischen Markt und Demokratie (Klingenberger 1997, S. 24 ff., 37 ff.)<sup>3</sup> angesiedelte Organisationsform. Hierbei wird vernachlässigt, dass sich die Mischstruktur von Kreditgenossenschaften nicht – wie es etwa für die Hybrid- bzw. Netzwerkformen im Sinne der Neuen Institutionenökonomik typisch ist – unter Rekurs auf einzelne Strukturdimensionen beschreiben lässt, sondern dass deren Hybridität als komplexe Mischform durch eine mehrdimensionale Kombination von Markt und Unternehmen, von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung, von Kooperation und Konkurrenz sowie von Geschäftsorientierung und Mitgliederorientierung gekennzeichnet ist. In Anbetracht dieser Forschungslücken steht im Folgenden die Analyse und Gestaltung der *mehrdimensional-komplexen* Hybridstruktur der *primären* Kreditgenossenschaften im Vordergrund.

1 Stellvertretend Bonus u. a. 1999, Grichnik/Börner 1999, Grichnik 2000, Grichnik 2002, Hellinger 1999, Klingenberger 1997.

2 Hellinger 1999, S. 322, 106 ff.; Bonus u. a. 1999, S. 34; Grichnik/Börner 1999, S. 15, 18.

3 Klingenberger spricht hier von einer „kooperationsökonomischen Dimension (Effizienz)“ und einer „kooperationspolitischen Dimension (Legitimität)“ (Klingenberger 1997, S. 24).

## II. Kreditgenossenschaften als mehrdimensionale Hybridorganisationen

Die Hybridität von Kreditgenossenschaften, die sich insbesondere in der Beziehung der individuellen Mitglieder zur Kreditgenossenschaft als Mitgliederkollektiv niederschlägt, kann mit Hilfe von vier allgemeinen Strukturdimensionen analysiert werden (Windeler 2001, S. 303 ff.; Sydow 2003, S. 346; Bernecker 2005, S. 68 ff.). Dazu gehören die auf Güter fokussierte, vertraglich fixierte Verfügungsgewalt über alloкатive Ressourcen (*Interdependenz*), die auf Akteure fokussierte Herrschaft über autoritative Ressourcen (*Machtverteilung*) sowie die Regeln und Normen (*Integration*). Darüber hinaus fungiert das gerade für Genossenschaften aufgrund ihrer sozio-ökonomischen „Doppelnatur“ (Draheim 1955, S. 16) besonders relevante *Schichtenprofil* der Struktur als spezifische Quelle von Hybridität.

### 1. Interdependenz

Der Tausch bzw. die Poolung von Verfügungsrechten stellen die vertragsökonomische Konkretisierung des Phänomens der *Interdependenz* dar. Dieses erfasst die programmseitigen und ressourcenseitigen Abhängigkeiten bzw. Überschneidungen zwischen den Akteuren. Die hybride Struktur der Interdependenz steht im Mittelpunkt des institutionenökonomischen Interpolationsparadigmas. In Abhängigkeit von Kontextvariablen wie Faktorspezifität oder Dynamik wird der transaktionskostenoptimale Einsatzbereich marktwirtschaftlicher (z. B. Kaufvertrag, Dienstvertrag) oder planwirtschaftlicher (z. B. Gesellschaftsvertrag, Arbeitsvertrag, Ergebnisabführungsvertrag) Steuerungsformen festgelegt (Williamson 1985; Williamson 1993, S. 53; grundlegend Alchian 1965; Coase 1960). Durch die Strukturdimension Interdependenz werden also im Kern die institutionellen Arrangements bzw. Governancestrukturen (z. B. Markt, Hybridform, Unternehmen)<sup>4</sup> im Sinne der Neuen Institutionenökonomik erfasst. Die Dimension kann skaliert werden zwischen den Ausprägungen *eng* bzw. *gepoolt* (z. B. Ko-Unternehmertum, Solidarverantwortung, Gesellschaftsvertrag, erfolgsabhängige Residualentgelte) und *lose* bzw. *sequentiell* (z. B. Markt, Individualverantwortung, Kaufvertrag, fixe Kontraktentgelte). Gemischte bzw. hybride Ausprägungen (z. B. Hybridformen nach *Williamson*, relationale Verträge, Angestellten-Unternehmertum, unternehmensinterne Märkte (Frost 2005; Reiß 2007) bzw. Service Level Agreements, erfolgsabhängige und fixe Entgeltbestandteile) werden als „*amalgamiert*“ bezeichnet.

4 Als dem „Markt“ gegenüberstehender Archetypus ist das „Unternehmen“ zu betrachten, wenn – wie in vorliegendem Beitrag – ausschließlich Bezug auf die Interdependenz genommen wird. Die von Williamson als Gegenpol zum „Markt“ interpretierte „Hierarchie“ berücksichtigt dagegen neben der Ressourcenallokation auch die hierarchischen Unterstellungsverhältnisse in Unternehmen (Williamson 1985, S. 20 ff.) und vermischt insofern die hier betrachtete Strukturdimension Interdependenz mit der im folgenden Abschnitt erläuterten Strukturdimension Machtverteilung.

## 2. Machtverteilung

Die Strukturdimension *Machtverteilung* bildet die relative Macht der Akteure ab.<sup>5</sup> *French/Raven* bzw. *Raven/Kruglansky* definieren Macht als Saldierung eines wechselseitigen Beeinflussungspotenzials über mehrere Macht- bzw. Einflussbasen hinweg (French/Raven 1959, S. 150 ff.; Raven/Kruglansky 1970, S. 69 ff.). So verstanden, ist Macht nicht nur vom Informationsgefälle oder von den Verfügungsrechten über Ressourcen abhängig. Sie resultiert vielmehr auch aus der Verteilung von Belohnungs- bzw. Sanktionierungsmacht, Legitimationsmacht, Identifikationsmacht und Expertenmacht zwischen den Akteuren sowie aus weiteren Facetten wie der sozialtechnologischen Macht in Form von Führungswissen und der Macht durch Kontextgestaltung. Die Strukturdimension Machtverteilung erfasst das Verhältnis von Selbstorganisation zu Fremdorganisation und ist negativ korreliert mit dem Grad an Fremdorganisation bzw. Hierarchie. Sie kann skaliert werden zwischen den Ausprägungen *polyzentrisch* bzw. hochgradig *selbstorganisatorisch* (symmetrische Machtverteilung bzw. wechselseitiges Machtgleichgewicht) und *monozentrisch* bzw. hochgradig *fremdorganisatorisch* (asymmetrische Machtverteilung bzw. einseitige Machtkonzentration). Gemischte bzw. hybride Ausprägungen (wechselseitige Machtasymmetrien bzw. fluktuierend hierarchische Beziehungen) werden als *circular* (Romme 1999) oder *heterarchisch* (Probst 1992, S. 499; Bellmann 2001) bezeichnet.

## 3. Integration

Integration steht für die Ausbildung von Gemeinsamkeiten in den Zielsystemen bzw. für den „Konsens“ der beteiligten Akteure zur Sicherung des Systemzusammenhalts (Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 192 f.). Ein hoher Integrationsgrad liegt bei Zielharmonie zwischen den Akteuren vor. Alle individuellen Akteure handeln dann im Interesse der Organisation, d. h. im kollektiven Interesse. Weichen Ziele, Werte und Überzeugungen der Akteure voneinander ab oder birgt die Ausgestaltung der organisatorischen Strukturen Konfliktpotenzial, so ist der Integrationsgrad als niedrig einzustufen. Alle Organisationsmitglieder handeln dann bei situationsbedingtem Auseinanderfallen von Eigen- und Kollektivinteressen im Eigeninteresse (Eschenburg 1971). Gemischte bzw. hybride Ausprägungen der Integration werden als „Co(-)opetition“ bzw. „Koopkurrenz“ (Brandenburger/Nalebuff 1996), „Competitive Collaboration“ (Doz/Hamel/Prahalad 1989), „coopetitive Organisation“ (Miklis 2004) oder „kooperative Wettbewerbsbeziehungen“ (Dowling/Lechner 1998) bezeichnet. Die Beteiligten agieren hierbei gleichzeitig als Mitspieler und als Gegenspieler. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Strukturdimension *Integration* Phänomene erfasst, die mit „Übereinstimmung“ bzw. „Nähe“ umschrieben werden können. Der Integrationsgrad deckt sich im Kern mit dem Grad an Kooperation bzw. Harmonie und ist negativ korreliert mit dem Grad an Konkur-

<sup>5</sup> Allgemein: Staehle 1980, S. 406; genossenschaftsbezogen: Zerche/Schmale/Blome-Drees 1998, S. 190 ff.

renz bzw. Konflikt sowie dem Bedarf an koordinativen „Infrastrukturen“ (Reiß 1992, S. 128 ff.; Reiß 2001, S. 149). Integration kann skaliert werden zwischen den Ausprägungen *harmonisch* bzw. *kooperativ* und *konfliktär* bzw. *kompetitiv*. Die hybride Ausprägung wird als *koopkurrent* bzw. *koopetitiv* bezeichnet.

#### 4. Schichtenprofil

Jede Interaktionsbeziehung innerhalb einer Organisationsstruktur besteht tatsächlich aus mehreren, sich überlagernden Beziehungsformen (Granovetter 1985). Es können drei solcher Schichten einer Organisation unterschieden werden (Reiß/Koser 2000, S. 125). Erstens wird auf der hochgradig organisierten *Leistungsschicht* eines kommerziellen Wertschöpfungssystems der Fremdbedarf von „externen“ Kunden gedeckt. Zweitens spielen sich auf der formal gestalteten *Trägerschicht* alle Aktivitäten zur Eigenbedarfsdeckung ab, also sämtliche Prozesse des Versorgungs- und Beziehungsmanagements, die dem Aufbau organisationseigener Ressourcen- und Beziehungspotenziale dienen. Mit der vorwiegend selbstorganisierten *Verknüpfungsschicht* werden schließlich drittens die informellen, nicht bewusst organisierten Verbindungen erfasst. Diese gewachsenen Beziehungen können auf der einen Seite integrationsgetrieben sein. Eine *Clanorganisation* etwa wird als Personengemeinschaft durch implizite Regeln bzw. gemeinsame, Vertrauen schaffende Wertvorstellungen koordiniert (Ouchi 1980). Auf der anderen Seite können Beziehungen auf der Verknüpfungsschicht interdependenzgetrieben sein, d. h. z. B. aus räumlicher Nähe oder einem Agieren auf demselben relevanten Markt resultieren. Dieselben Akteure unterhalten bei der Schichtenbetrachtung also zusammenfassend verschiedenartige Beziehungen, die sich vor allem hinsichtlich Funktionalität und Organisationsgrad unterscheiden. Mit Hilfe eines *Schichtenprofils* kann nun abgebildet werden, dass in unterschiedlichen Organisationsformen der Stellenwert dieser einzelnen Schichten deutlich differiert. Die Ausprägungen der Strukturdimension *Schichtenprofil* reicht dabei in Abhängigkeit vom relativen Stellenwert der jeweiligen Schichten von *clanorientiert* (Personenverband bzw. „Personenvereinigung“) bis hin zu *geschäftsorientiert* (Wertschöpfungsverband bzw. „Betriebswirtschaft“) (Draheim 1955, S. 16). Hybride Schichtenprofile, die mindestens zwei funktional zueinander teilweise in Konflikt stehende Schichten gleichermaßen fokussieren, werden als *bifunktional* bzw. *janusköpfig* (Draheim 1967, S. 85 ff.) (Doppelnatur als Personen- und Wertschöpfungsverband) bezeichnet.

### III. Rekonstruktion struktureller Entwicklungstrends von Kreditgenossenschaften

Analysiert man die Struktur von historischen und von modernen Kreditgenossenschaften<sup>6</sup> mit Hilfe dieser vier Dimensionen, ergibt sich ein starker Kontrast. Im Zuge einer vertiefenden Analyse kann gezeigt werden, dass die Beziehung der individuellen Mitglieder zum Mitgliederkollektiv, also dem Genossenschaftsbankunternehmen, in der Gründungszeit um die Wende des 19./20. Jahrhunderts gekennzeichnet war durch relative

- *Enge*, d. h. eine hybride Interdependenz, die eher gesellschaftsrechtlich denn marktlich geprägt war, was sich z. B. in der Solidarhaftung oder der Treuhänderfunktion des Vorstands zeigte. Diese Ausprägung der Interdependenz spiegelte in hohem Maße das genossenschaftliche Prinzip der *Selbstverantwortung* wider.
- *Balance*, d. h. eine hybride Machtverteilung, die eher heterarchisch denn hierarchisch geprägt war, was sich etwa in der basisdemokratischen Umsetzung der Mitgliederversammlung als Generalversammlung oder in der Weisungsgebundenheit des Vorstands zeigte. Diese Ausprägung der Machtverteilung spiegelte in hohem Maße das genossenschaftliche Prinzip der *Selbstverwaltung* wider.
- *Nähe*, d. h. eine hybride Integration, die eher kooperativ denn kompetitiv geprägt war, was sich z. B. in der Genossenschaftsgesinnung oder der genossenschaftlichen Treue zeigte. Diese Ausprägung der Integration spiegelte in hohem Maße das genossenschaftliche Prinzip der *Selbsthilfe* wider.
- *Tiefe*, d. h. ein hybrides Schichtenprofil, das eher mitgliederfokussiert denn geschäftsfokussiert war, was sich etwa im Verbot von Nichtmitliedergeschäften oder in der Selbstorganschaft zeigte. Diese Ausprägung des Schichtenprofils spiegelte in hohem Maße das genossenschaftliche Prinzip der *Identität* wider.

Diese archetypischen Ausprägungen der Mitglieder-Mitgliederkollektiv-Beziehung in Kreditgenossenschaften haben sich jedoch im Zeitverlauf grundlegend verändert (Abbildung 1).

---

6 Zur Strukturausprägung „klassischer“ Genossenschaften bzw. „moderner“ Genossenschaften Bonus 1994, S. 32 ff. bzw. S. 47 ff., 59 ff.

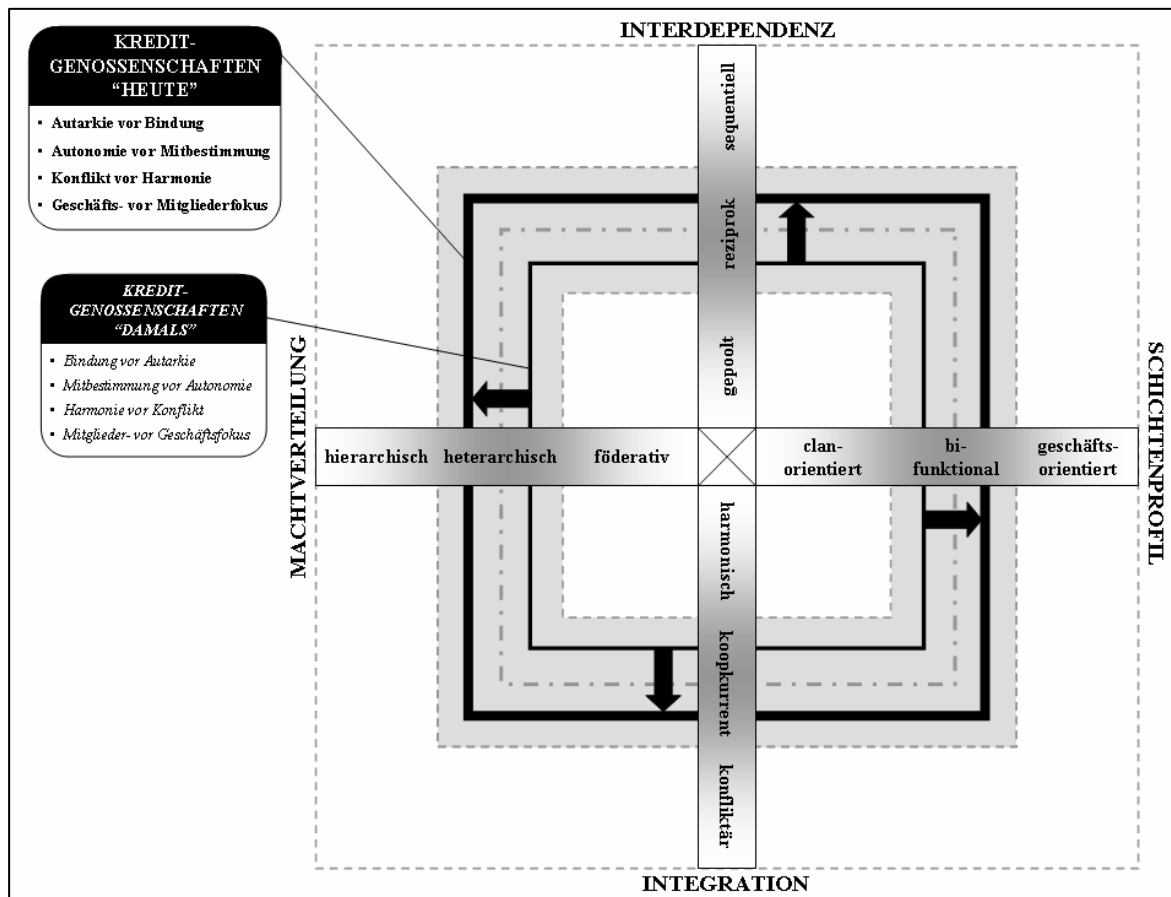


Abb. 1: Rekonstruktion der Strukturentwicklung von Kreditgenossenschaften

Quelle: eigene Darstellung

- In Bezug auf die *Interdependenz* ist eine Schwerpunktverlagerung von der eher engen, unternehmenstypischen Kopplung zu der eher losen, markttypischen Kopplung festzustellen. Diese relative *Entkopplung* zeigt sich z. B. in der auf die Haftsumme begrenzten Mitgliederhaftung oder in der eigenverantwortlichen Leitung der Kreditgenossenschaft durch den Vorstand.
- In Bezug auf die *Machtverteilung* ist eine Schwerpunktverlagerung von der eher demokratischen, polyzentrischen Willensbildung zu der eher hierarchischen, monozentrischen Willensbildung festzustellen. Diese relative *Entmündigung* zeigt sich z. B. in der verbandsdemokratischen Organisation der Mitgliederversammlung als Vertreterversammlung oder in der Weisungsungebundenheit des Vorstands.
- In Bezug auf die *Integration* ist eine Schwerpunktverlagerung von der eher harmonischen, kooperativen Gesinnung zu der eher konfliktären, kompetitiven Gesinnung festzustellen. Diese relative *Entfremdung* zeigt sich z. B. in der abnehmenden Loyalität oder in Zweitbankverbindungen der Mitglieder.
- In Bezug auf das *Schichtenprofil* ist eine Schwerpunktverlagerung von der eher mitgliederorientierten, personalistischen Orientierung zu der eher geschäftsorientierten, kommerzialistischen Orientierung festzustellen. Diese relative *Entpersonalisierung* zeigt sich z. B. in Nichtmitliedergeschäften oder in der Umgehung des Selbstorganschaftsprinzips durch „Fördermitgliedschaften“.

Der Hybridcharakter moderner Kreditgenossenschaften hat sich seit ihrer Gründungszeit also nach und nach zu einer Mischkonfiguration hinentwickelt, die durch die Dominanz der jeweils entgegengesetzten Reinformen in den vier Strukturdimensionen geprägt ist (Harbrecht 2000a, S. 52). Die Stellung der individuellen Mitglieder im Verhältnis zum kollektiv betriebenen Genossenschaftsbankunternehmen ist inzwischen relativ stark geprägt durch Autarkie, Autonomie, Egoismen und Kommerzorientierung. Der mit dieser Strukturkonfiguration einhergehende Identitätsverlust kann dazu führen, dass die Kreditgenossenschaft sich aufgrund der fehlenden Akzeptanz durch die Träger von innen heraus obsolet macht. Die „Gefahr einer inneren Orientierungsschwäche“ bzw. das „Risiko des Identitätsverlusts“ (Grosskopf 1990, S. 376) führt zu einer „Sinnkrise“ (Beuthien 2003, S. 39) bzw. „Identitätskrise“ (Grosskopf 1990, S. 376; Hammer 2007). Diese Tendenz zur strukturellen Verwässerung der Grundprinzipien bildet eine existentielle Bedrohung für die Konstruktion von Kreditgenossenschaften (Steding 2000, S. 8).

Um diesem Risiko konstruktiv begegnen zu können, bedarf es eines systematischen Überblicks über mögliche Entwicklungsszenarien von Genossenschaftsbanken. Die Fortschreibung der rekonstruierten Strukturentwicklung mündet dabei in vier mögliche Grundmuster, die auch als Gestaltungsansätze zur strategiegerechten Restrukturierung von Genossenschaften verstanden werden können und insofern für Genossenschaftsarchitekten hohe Relevanz besitzen.

#### **IV. Architektur-Szenarien für hybride Genossenschaftsstrukturen**

Ausgehend von der spezifischen Hybridkonfiguration moderner Kreditgenossenschaften, zeichnen sich für die strukturelle Zukunft von Genossenschaftsbanken die folgenden Szenarien ab (Abbildung 2).



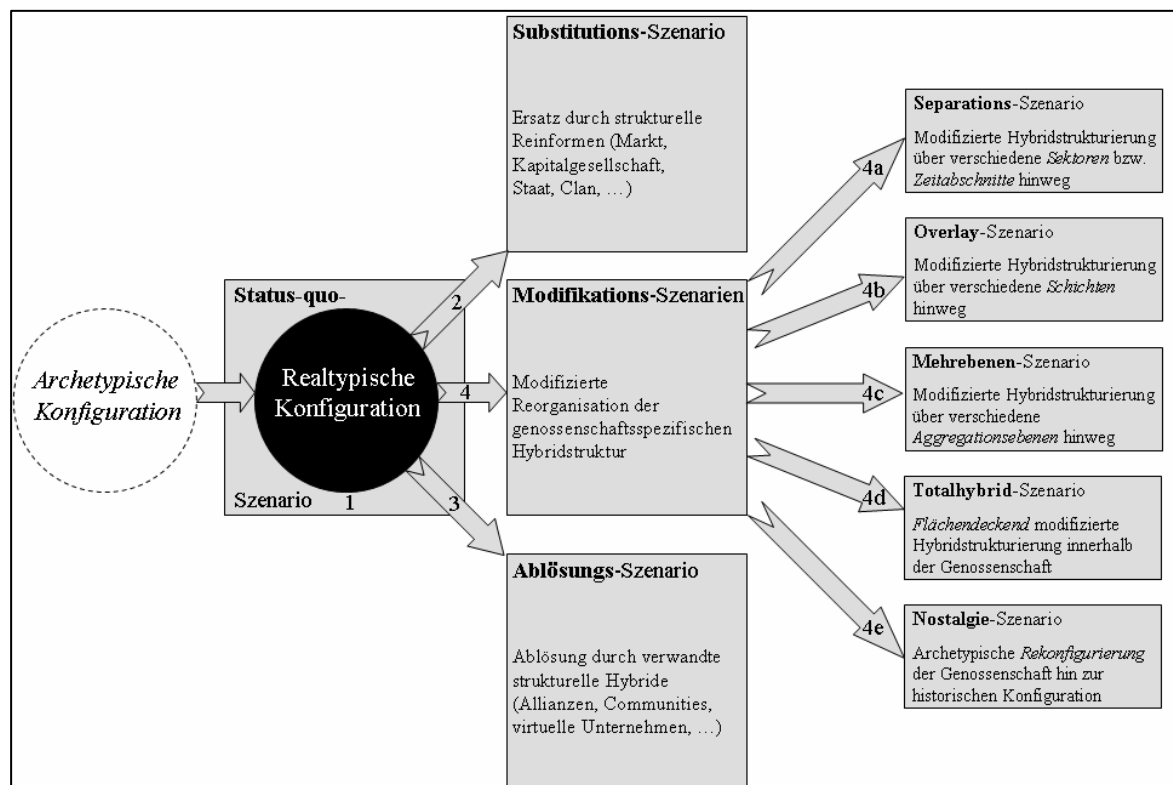


Abb. 2: Szenarien zur Strukturentwicklung von Kreditgenossenschaften

Quelle: Eigene Darstellung

## 1. Status-quo-Szenario

Dieses Szenario entspricht der Beibehaltung des strukturellen Status-quo. Die resignative Beibehaltung des Status-quo kommt jedoch als strategiegerechtes Restrukturierungskonzept nicht in Betracht, weil damit die Augen vor den in der modernen Strukturkonfiguration liegenden existenziellen Risiken verschlossen werden. Insoweit kann der „Verzicht auf eine ‚Strukturökonomisierung‘ (...) – inmitten einer dynamischen Umwelt – keine Antwort auf die gegenwärtigen und zukünftigen Strukturprobleme (...) sein“ (Klingenberg 1997, S. 66).

## 2. Substitutions-Szenario

Das Substitutions-Szenario entspricht einer Annäherung an strukturelle Reinformen. Der damit verbundene Trend zur Enthybridisierung kommt dem Untergang der spezifischen Hybridkonstruktion von Kreditgenossenschaften gleich. Genossenschaftsbanken sind in diesem Fall als Auslaufmodell ohne Zukunft mit lediglich historischer Bedeutung anzusehen. Neben dem vollständigen Verlust der Existenzberechtigung, also Auflösung und Ersatz durch Markt, Staat oder soziale Strukturen wie Clans, ist hier vor allem an die Annäherung an gesellschaftsrechtliche Reinformen zu denken. Auf der einen Seite kommt eine vollständige Trendumkehr in Betracht, d. h. der Übergang auf gemeinwirtschaftliche

Strukturausprägungen. Genossenschaftsbanken degenerieren in diesem Falle zu „gemeinwirtschaftlichen Genossenschaften“ (Mändle/Swoboda 1992, S. 239) bzw. „Idealgenossenschaften“ (Geschwandtner/Helios 2006, S. 20), die von gemeinwohlorientierten Sparkassen bzw. „Idealvereinen“ nur noch schwer unterschieden werden können. Auf der anderen Seite kann sich der Trend in Richtung Kapitalgesellschaft weiter verstärken. Diese Entwicklung mündet konsequenterweise in einer Umwandlung in bzw. einer Substitution durch rein kapitalistisch-erwerbswirtschaftliche Rechtsformen (z. B. Stuttgarter Volksbank AG) (Grosskopf 1990, S. 376).

Eine Rechtsformumwandlung ist grundsätzlich kritisch zu sehen (Bonus 1994, S. 57 f.). Insbesondere im Zusammenhang mit der immer wieder diskutierten Umwandlung von Kreditgenossenschaften in Kapitalgesellschaften (zuletzt umfassend Blisse 2006) ist zunächst festzustellen, dass mit der *Aufgabe* des rechtsformspezifischen Förderzwecks das zentrale strategische Differenzierungsmerkmal im Vergleich zu Großbanken (und auch Sparkassen) verloren geht. Angesichts der relativ schlechten Wirtschaftlichkeitskennziffern von Kreditgenossenschaften ist zudem zumindest fraglich, ob eine Anpassung an Großbankstrukturen wettbewerbsstrategisch zum Erfolg führen kann. Auch die Umsetzung kreditgenossenschaftlicher Prinzipien in einem *anderen Rechtskleid* als der eG ist aufgrund des damit einhergehenden Kontrollverlusts durch die Eigentümer problematisch. Da es bei Genossenschaften keinen Kapitalmarkt für Genossenschaftsanteile und keine Mehrheitsbeteiligungen gibt, tritt an die Stelle der Kapitalmarktkontrolle die Aufsicht durch den Aufsichtsrat und die Pflichtprüfung des Verbands, die sich auch auf die Prüfung der Erfüllung des Förderauftrags erstreckt und damit von anderer Qualität ist als die Pflichtprüfung etwa bei AG. Wird nun beim Übergang auf die Rechtsform der AG auf der einen Seite die externe genossenschaftliche Prüfung durch die aktienrechtliche Prüfung ersetzt, auf der anderen Seite die interne Möglichkeit zur Bildung von „Kontrollmehrheiten“ – mit der (ggf. durch den Vorstand nur vorgeschobenen) Intention zur Wahrung des wirtschaftlichen Charakters einer Genossenschaft – durch Satzungsbeschluss verhindert, erhält die Geschäftsführung einen Freiheitsspielraum, den sie weder in der Rechtsform der eG noch bei einer „reinrassigen“ Kapitalgesellschaft besitzen würde. Vor diesem Hintergrund leuchtet es ein, dass diejenigen, die einer Substitution unter Wahrung des genossenschaftstypischen Unternehmensinteresses (Mitgliederförderung) kritisch gegenüberstehen, grundsätzlich die besseren Argumente auf ihrer Seite haben dürften (Neumann 1981, S. 173).

### 3. Ablösungs-Szenario

Beim Ablösungs-Szenario erfolgt ein Übergang auf alternative Strukturen unter Beibehaltung des hybriden Konstruktionsprinzips, d. h. Genossenschaftsbanken in der Rechtsform der eG werden durch finanzwirtschaftliche Hybridstrukturen anderer juristischer Ausgestaltung abgelöst. Der „Hybridstrukturkorridor“ (Grosskopf/Münkner/Ringle 1998, S. 2; Beuthien 2003, S. 37) wird also nicht wie beim Substitutions-Szenario verlassen, sondern die Strukturmischung wird in einer anderen Organisationsform als der eG ver-

wirklicht. Die sozio-ökonomische Kategorie „Doppelnatur“ etwa, wie sie für Genossenschaften im materiellen Sinne typisch ist, wird hier in einer anderen Form als der organisatorischen Schichtenidentität realisiert, wie sie für Genossenschaften im formellen Sinne im Rechtskleid der eG typisch ist (Neumann 1973, S. 49). Es kommt unter anderem ein Ersatz durch multilaterale Kooperationen, Communities, Wertschöpfungsnetzwerke, Outsourcingpartnerschaften, GbR, virtuelle Unternehmen oder Franchising-Systeme in Betracht (Bonus u. a. 1999, S. 12 ff., 37 ff.; Harbrecht 2000, S. 334). Man denke in diesem Zusammenhang außerdem an Alternativmodelle wie Solidarbürgschaftsvereine, Kreditgarantiegemeinschaften oder das Pay-back-System. Die Mischstrukturierung in Gestalt von derartigen „Surrogaten“ kann grundsätzlich Erfolg versprechend sein (Seiter 2006). Allerdings gilt es hierbei, die Flexibilitätsvorteile „loserer“ Strukturen gegen die Integrationsvorteile, insbesondere die hohe Rechtssicherheit, der eG als einziger Netzwerkform mit eigenem Gesetz abzuwägen. Das Einsatzgebiet von Surrogat-Institutionen ist daher grundsätzlich auf ein im Vergleich zu Kreditgenossenschaften deutlich begrenztes Geschäftsportfolio beschränkt.

#### 4. Modifikations-Szenarien

Modifikations-Szenarien basieren auf strategieorientierten Anpassungen der genossenschaftlichen Hybridstruktur. Der Trend zur modifizierten Hybridstrukturierung entspricht der strukturellen Reorganisation unter Beibehaltung des Rechtsformkleids. Bei diesem partiell konservierenden Ansatz geht es um den architektonisch-strukturellen Umbau von Kreditgenossenschaften unter Wahrung bewährter Prinzipien und nicht um einen dogmatischen, uneingeschränkten „Denkmalschutz“. Im Mittelpunkt dieser Entwicklung steht also wie beim Ablösungs-Szenario nicht der Übergang auf Reinformen, d. h. die Kapitulation vor den hybriden Spannungen auf einer oder mehreren Strukturdimensionen. Es handelt sich vielmehr um eine optimierende Kombination von Unternehmen und Markt, Bottom-Up-Selbstorganisation und Top-Down-Fremdorganisation, Kooperation und Konkurrenz sowie Clan und Betriebswirtschaft, die eine Schwächenkopplung vermeidet bzw. eine Stärkenkopplung ermöglicht. Strategische Stärken bzw. Schwächen betreffen dabei sowohl die Effektivität (z. B. Qualität, Kundennutzen, Innovativität, Zuverlässigkeit) als auch die Effizienz (vor allem Kosten und Zeit). Ähnlich wie Großbanken, die zunehmend genossenschaftstypische Stärken (z. B. durch den Aufbau des Unternehmens als Kulturgemeinschaft, rückvergütungsähnliche Kundenbindungssysteme oder Kundenclubs) und die Stärken der Marktkoordination (z. B. durch konzerninterne Märkte) in ihre Organisationsstruktur integrieren, um die eigenen Schwächen zu kompensieren (Hellinger 1999, S. 322), koppeln Genossenschaftsbanken beim Modifikations-Szenario unter bewusster Inkaufnahme der hybriditätsspezifischen Spannungen die historischen Stärken der eigenen Organisationsform mit den Stärken anderer Organisationsformen, ohne die eigene Identität aufzugeben (Münkner 2004, S. 13).

Für diese risikogerechte Neujustierung kommen verschiedene Architekturformen von Hybridstrukturen in Betracht (Reiß/Bernecker 2005, S. 376 ff.; Bernecker 2005,

S. 82 ff.). Das Spektrum reicht dabei von der relativ strengen Separation gegensätzlicher Ausprägungen (z. B. nach Aufgaben, Geschäftsgebieten oder Phasen) über deren Mischung über organisatorische Schichten oder Aggregationsebenen hinweg bis hin zu deren durchgängigen, strengen Mischung innerhalb der Kreditgenossenschaft. Es wird durch die Rekonfigurierung zur historischen ursprünglichen Strukturmischung hin komplettiert. Dieses *Modifikationsspektrum* lässt sich wie folgt konkretisieren.

### a) Separations-Szenario

Das Separations-Szenario entspricht einer modifizierten Hybridstrukturierung über verschiedene Sektoren oder Zeitabschnitte hinweg. Hierbei werden – ganz im Sinne des transaktionstheoretischen Paradigmas – für unterschiedliche Aufgabentypen bzw. Phasen im Lebenszyklus eines Geschäftsfelds entweder genossenschaftliche, erwerbsunternehmerische oder marktliche Organisationsformen gewählt. Das Einsatzgebiet der Kreditgenossenschaft bleibt dabei auf die besonderen Stärken der Organisationsform Genossenschaft beschränkt, also z. B. auf schlecht spezifizierte und neuartige Aufgaben, die ein hohes Maß an solidarischer Selbstorganisation innerhalb einer überschaubaren Anzahl von Beteiligten erfordern. In frühen Lebenszyklusphasen von neuen Geschäftsmodellen oder Produkten etwa ermöglicht die genossenschaftliche Organisation sowohl ein hohes Maß an Kundennähe als auch eine hohe Mitarbeitermotivation, u. a. durch die breite Legitimation von Entscheidungen und einen hohen, motivationsförderlichen Partizipationsgrad (Peemöller 2005, S. 422 f.). Auf der einen Seite kann die Genossenschaft hierbei den Charakter einer „Sonderwirtschaftszone“ innerhalb eines Wertschöpfungs-systems (z. B. als Inkubatorengenossenschaft in Gründerzentren) annehmen (Harbrecht 2000a, S. 54). Auf der anderen Seite kann sie als „Organisation auf Zeit“ (z. B. genossenschaftlich strukturierte, reine Projektorganisation im Rahmen einer präkompetitiven, gemeinsamen Entwicklung von danach getrennt zu vermarktenden Produkten) bzw. „Eingangsform“ (Jäger 2001, S. 19) im Lebenszyklus (z. B. die Finanzierungsphase in einem Betreibermodell) dienen, wobei ein Exit in marktliche oder erwerbswirtschaftliche Nachfolgeorganisationen bereits fest eingeplant bzw. unumgänglich ist (Harbrecht 2000, S. 331; Jäger 2001, S. 22 ff.).

Neben der zeitlichen, räumlichen oder institutionellen Separation gegensätzlicher struktureller Reinformen kommt deren Mischung über organisatorische Schichten bzw. Aggregationsebenen hinweg in Betracht. Die mit diesen Mischungsprinzipien korrespondierenden Overlay- bzw. Mehrebenen-Szenarien stehen makroorganisatorisch in engem Zusammenhang mit der Diskussion um eine modifizierte horizontale bzw. vertikale Strukturierung des genossenschaftlichen Finanzverbunds.<sup>7</sup>

---

7 Unter die vertikale Arena werden hier auch die Beziehungen zu Verbänden subsumiert; Grichnik/Börner 1999, S. 6 f.; zu einer anderen Abgrenzung Hellinger 1999, S. 331.

## b) Overlay-Szenario

Das Overlay-Szenario beschreibt eine modifizierte Hybridstrukturierung über verschiedene organisatorische Schichten hinweg. Diese weit verbreitete Hybridarchitektur basiert auf der Überlagerung einer permanent installierten Primärschicht (z. B. für Routineaufgaben) und einer temporär eingerichteten Sekundärschicht für Koordinationsaufgaben (z. B. Koordinationsgremien). Ähnlich wie im Schichtenmodell der internen Genossenschaftsstruktur (Mitglieder als Träger und Kunden) nehmen dieselben Akteure in Personalunion Funktionen auf beiden Schichten wahr. Obwohl Kreditgenossenschaften nach dem Prinzip der *Regionalität* idealerweise in geographisch abgegrenzten Geschäftsgebieten agieren sollten (Grichnik/Börner 1999, S. 7), was intergenossenschaftlichen Wettbewerb ausschliesse, existieren real enorme Verwerfungen der horizontalen „Trennlinien“ (Grichnik/Börner 1999, S. 7), die etwa aus der Virtualisierung des Bankgeschäfts (z. B. Onlinebanking) oder der Vielfalt der Kreditgenossenschaften resultieren (z. B. sich räumlich überschneidende Geschäftsgebiete von Volksbanken, Raiffeisenbanken, PSD-Banken, Sparda-Banken und Spezialanbietern wie der Badischen Beamtenbank oder der Deutschen Apotheker- und Ärztebank) (Harbrecht 2004). Droht dieser im „Tagesgeschäft“, also auf der Primärschicht vorhandene horizontale Wettbewerb eher destruktiv denn effizienzförderlich zu werden (Hellinger 1999, S. 332), kann er z. B. dergestalt mit kooperativen Elementen kombiniert werden, dass auf der Sekundärschicht Benchmarking-Clubs, Vorstandskreise oder Fachräte für einzelne Leistungsbereiche installiert werden. Eine andere, extragenossenschaftliche Erscheinungsform der Mischung von Konkurrenz und Kooperation sind Kreditvergabekonsortien, etwa bei der gemeinsamen Ausreichung von Poolkrediten mit Sparkassen. Zwar sichert die Schichtenkonstruktion eine hohe Partizipation (Mitbestimmung), doch ist zu prüfen, ob dieses Zwei-Hüte-Prinzip nicht zu einer kapazitativen Überforderung durch konflikträchtige Doppelrollen führt.

## c) Mehrebenen-Szenario

Das Mehrebenen-Szenario entspricht einer modifizierten Hybridstrukturierung über zwei oder mehr organisatorische Gestaltungsebenen hinweg. Diesem Szenario liegt eine Unterscheidung zwischen der Makroebene und der Mikroebene der Organisation zugrunde. Die Makrostrukturebene gibt dabei als Supersystem den Rahmen vor, innerhalb dessen Spielraum für eine wesensverschiedene Organisation der Subsysteme bleibt. Im Gegensatz zum „Nebeneinander“ im Separations-Szenario besteht also ein „Übereinander“ in Form einer Regelungshierarchie. Eine hybride Ebenen-Architektur liegt dann vor, wenn das organisatorische Gesamtsystem (z. B. das „Verbundsystem“) (Grichnik/Börner 1999, S. 3) anders strukturiert ist als seine Teile (z. B. die Primärkreditgenossenschaften). Das mit der hybriden Ebenen-Architektur einhergehende Mehrebenen-Szenario spiegelt insbesondere das genossenschaftliche Prinzip der *Subsidiarität* wider (Grichnik/Börner 1999, S. 6). Im Rahmen von Verbänden werden auf der Mikroebene die Stärken der Genossenschaftsorganisation genutzt, wogegen die Dachorganisation auf der Makroebene

nach den erwerbswirtschaftlichen Prinzipien der Konzernorganisation strukturiert ist. Die Primärbanken geben hierbei auf der einen Seite einen Teil ihrer Souveränität auf, um auf der anderen Seite mit der Kooperation ihre Handlungsmöglichkeit zu erhöhen („Paradox der Kooperation“) (Boettcher 1974, S. 42). Demgemäß existieren im Verbund „integrierte Genossenschaften“ (Dülfer 1995, S. 99) nach dem Vorbild von Management-Holdings, also Zentralbanken (z. B. *DZ BANK*) und Verbände (z. B. *DGRV*, *WGV*). Idealerweise ergänzen diese zentralen Dienstleister die Leistungserstellung der primären Kreditgenossenschaften subsidiär, indem sie nur solche Leistungen anbieten, die von der Primärstufe kapazitäts- oder regionalitätsbedingt nicht erbracht werden können (Grichnik/Börner 1999, S. 7). Im Idealfall wird also eine motivationsstärkende Basisorganisation aus selbstorganisatorischen Einheiten mit einer koordinationsstärkenden, monozentrischen Rahmenstruktur gemischt, was zum Ausgleich der jeweiligen Schwächen führt.

Real existieren jedoch auch in vertikaler Hinsicht Verwerfungen der Trennlinien. Auf der einen Seite verlagern sich bankgeschäftliche und bankstrategische Aktivitäten zunehmend auf die Zentralbanken und Verbundunternehmen, was zu einem „Übergewicht der erwerbswirtschaftlichen Ausrichtung“ (Grichnik/Börner 1999, S. 19) führt. Auf der anderen Seite beanspruchen (auch) die Regional- und Spitzenverbände zunehmend eine Führungsrolle, weisen also gleichsam Züge von fokalen Unternehmen auf (Grichnik/Börner 1999, S. 19). Agieren die primären Kreditgenossenschaften jedoch überwiegend als „Vertriebsfilialen“ der Zentralinstitute in konzernförmigen Strukturen und werden sie auch durch die Mitglieder so wahrgenommen, setzen sie ihr wettbewerbliches Differenzierungspotenzial, das „mitgliederorientierte Beziehungsmanagement“ aufs Spiel (Bonus u. a. 1999, S. 41; Hellinger 1999, S. 296 ff.). Insofern „muss (...) die vorrangige Verfolgung des Effizienzziels als existenzgefährdend (...) angesehen werden“ (Klingenberger 1997, S. 37). Die spezielle genossenschaftliche Mischstruktur kann insgesamt nur dann bewahrt werden, wenn die zunehmend erwerbswirtschaftliche Tendenz in der Rahmenorganisation mit einer klar mitgliederorientierten Schwerpunktsetzung in der Basisorganisation kombiniert wird, und wenn dieses Interesse im Rahmen der „makropolitischen Verbundprozesse“ bei der verbundweiten Strategiefindung auch „von unten nach oben“ (Bonus u. a. 1999, S. 43) durchgesetzt werden kann (Klingenberger 1997, S. 23; Hellinger 1999, S. 323).<sup>8</sup>

#### d) Totalhybrid-Szenario

Dieses Szenario entspricht einer durchgängig gemischten Hybridstrukturierung *innerhalb* der Kreditgenossenschaft. Hier werden gegensätzliche Strukturausprägungen wie Kooperation oder Konkurrenz nicht nach Sektoren, Phasen, Ebenen oder Schichten getrennt. Vielmehr findet eine überlagernde Vermischung („Durcheinander“) innerhalb der Primär-genossenschaft statt. Dies führt zu den radikal hybriden Ausprägungen der Amalgamität, der Koopkurrenz, der Heterarchie sowie der Bifunktionalität, wie sie z. B. auch für

<sup>8</sup> Bonus u. a. schlagen hierzu ein „Parlament der Primärbanken“ vor (Bonus u. a. 1999, S. 46).

Unternehmensnetzwerke typisch sind (vgl. die gestrichpunktete Linie in Abbildung 1). Ausgehend von den „gewachsenen inneren Strukturen der Genossenschaften“ (Grosskopf 1990, S. 377), wird bei dieser internen „Korrektur genossenschaftlicher Fehlentwicklungen“ (Harbrecht 2000, S. 329) nach „realisierbaren Möglichkeiten Ausschau gehalten, genossenschaftliche Merkmale und Verhaltensweisen so in den existierenden Marktgenossenschaften zu integrieren, dass dadurch deren wirtschaftliche Existenz nicht nur erhalten, sondern möglichst auch gestärkt wird“ (Grosskopf 1990, S. 377). Die „Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder“ (Bonus 1994 im Untertitel; auch S. 83 ff.) ist ein zentraler Gegenstand der Diskussion um „Cooperative Governance“. Sie kann – bei Wahrung der Spezialisierungsvorteile eines professionellen, eigenverantwortlich agierenden Vorstands – durch aufbauorganisatorische Instrumente (z. B. Kompetenzstärkung des Aufsichtsrats durch Ad-hoc-Zustimmungsvorbehalte, Einbindung der Mitglieder in Beiräte, Regionalversammlungen oder Projektteams), prozessuale Instrumente (z. B. Senkung der Einberufungsquoten für außerordentliche Versammlungen, Anwendung des Bezirkswahlverfahrens bzw. Demokratisierung des Listenwahlverfahrens zur Vertreterwahl), personelle Instrumente (z. B. fördererfolgsbezogene Vergütungskomponenten für Vorstände, leistungsorientierte Vergütung von Aufsichtsräten, Schulungen zur genossenschaftlichen Rechtsform für Mitglieder) und durch informationelle Instrumente (z. B. Mitgliederbefragungen, Förderbilanzen) gefördert werden. Ein medienwirksames Beispiel für die konsequente Umsetzung genossenschaftlicher Strukturprinzipien ist die *Raiffeisenbank Gammesfeld* (Hammer 2007).

### e) Nostalgie-Szenario

Das Nostalgie-Szenario beinhaltet eine Adaptierung der historischen Strukturkonfiguration. Als radikale Trendumkehr entspricht es einer Rückkehr zur Strukturkonfiguration historischer Kreditgenossenschaften mit einer der modernen Konfiguration entgegengesetzten Schwerpunktsetzung (Grosskopf 1990, S. 376) im Sinne einer „übertriebenen Rückorientierung und Wiederbesinnung“ bzw. „Sozialromantik“ (Hofinger 2002, S. 13). Im Gegensatz zum Kombinations-Szenario werden die gegensätzlichen Strukturausprägungen aber nicht über die jeweiligen Strukturdimensionen hinweg gleichwertig gemischt. Es findet vielmehr eine jeweils einseitige Schwerpunktverlagerung auf die gepoolten, föderativen, harmonischen und sozialen Ausprägungen statt. Die spezifische einseitige Ausprägungskombination historischer Genossenschaftsbanken, also die strukturelle Endkonfiguration des Nostalgie-Szenarios, ist grundsätzlich nicht als Zielstruktur für die Gestaltung geeignet.<sup>9</sup> Vielmehr „müssen die Genossenschaften in Bezug auf Wachstum, Anpassung und Innovation mit dem Tempo ihrer Mitbewerber Schritt halten, wobei die Abwägung von Chancen und Risiken dort ihre Grenze findet, wo existenzielle Risiken die nachhaltige Förderfähigkeit gefährden könnten“ (Brixner 2002, S. 68). Es ist bei

---

9 In diesem Sinne auch Bonus, der betont, es gehe darum, dass die Mitglieder „gestärkt“ würden, nicht darum, dass diese „überall mitregieren“; letzteres wäre „laienhaft“ (Bonus 1994, S. 58).

der Restrukturierung also nicht nur einseitig das „Risiko des Identitätsverlusts“ (Grosskopf 1990, S. 376), das aus einer „Strategie der Anpassung“ (Mändle/Swoboda 1992, S. 176) an Erwerbswirtschaften resultiert, zu berücksichtigen. Vielmehr muss simultan das „Betätigungsrisiko an sich“ (Derfuss 1970, S. 29) im Auge behalten werden. „Wenn die Genossenschaften überleben wollen, müssen sie (...) in einem bisher nicht gekannten Maße um die Wirtschaftlichkeit (...) bemüht sein“ (Neumann 1975, S. 33). Sonst sehen sich die Kreditgenossenschaften in ihrer wirtschaftlichen Performance und damit langfristig in ihrer Existenz gefährdet. Die Nostalgiestrukturierung kommt daher lediglich im Ausnahmefall als Gestaltungskonzept in Betracht, etwa bei der Verfolgung einer Nischenstrategie oder im Kontext gering entwickelter Volkswirtschaften (z. B. Kirchenbanken, *Grameen Bank*).

## V. Fazit

Bleibt die Struktur von Kreditgenossenschaften in ihrer derzeitigen Form bestehen oder entwickelt sich diese weiter in Richtung von Großbankstrukturen, ist die Existenzberechtigung der Genossenschaftsbanken langfristig in Frage zu stellen. Eine Reorganisation scheint daher aus strategischen Gründen dringend geboten. Hybridarchitekturen mischen genossenschaftliche Prinzipien mit anderen Strukturelementen (z. B. erwerbswirtschaftlichen Elementen oder wettbewerblichen Elementen). Sie zeigen Ansatzpunkte für eine strategiegerechte Restrukturierung auf und helfen bei der realistischen Identifikation zukünftiger Einsatzgebiete von Genossenschaften im Kreditwesen. Innerhalb derartiger Hybridstrukturen haben genossenschaftliche Prinzipien ihre Existenzberechtigung, weil sie einen strategischen Vorteil gegenüber konzernförmigen Organisationsformen gewähren (Klingenberger 1997, S. 24). Allerdings stellt die bewusste Akzeptanz der strukturimmanenten Widersprüche hohe Anforderungen an die Komplexitätshandhabungskompetenz der Genossenschaftsarchitekten, Manager und Mitarbeiter (z. B. Ambiguitätstoleranz, Konfliktfähigkeit).

### Abstract

*Thomas Zieger and Michael Reiß; Scenarios of structural dynamics of credit co-operatives*

*Credit co-operatives; hybrid structures; net governance; risk management; structural dynamic*

*The structure of modern credit co-operatives has significantly departed from its historic configuration, so that the strategic uniqueness of co-operative financial services gets threatened in relation to other structural forms of supplying credit services. An organizational ex-post-analysis of the structural dynamics of credit-cooperatives, transferred into*



*ex-ante-scenarios of their future operational areas, can provide helpful suggestions for the strategic restructuring of modern credit co-operatives.*

## Literaturverzeichnis

- Alchian, Armen (1965), Some Economics of Property Rights, in: *Il Politico*, vol. 30, no. 4, pp. 816-829.
- Bellmann, Klaus (2001), Heterarchische Produktionsnetzwerke, in: *Kooperations- und Netzwerkmanagement*, hrsg. von Klaus Bellmann, Berlin, S. 31-54.
- Bernecker, Tobias (2005), *Entwicklungsdynamik organisatorischer Netzwerke. Konzeption, Muster und Gestaltung*, Wiesbaden.
- Beuthien, Volker (2003), Wieviel Wandel verträgt die Genossenschaft?, in: *Die eingetragene Genossenschaft im Strukturwandel*, hrsg. von Volker Beuthien, Göttingen, S. 24-40.
- Blisse, Holger (2006), *Stärkung der Kreditgenossenschaften durch verbundbezogenes Eigenkapital der Mitglieder*, Sternenfels.
- Boettcher, Erik (1974), *Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft*, Tübingen.
- Bonus, Holger (1994), *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder*, Tübingen.
- Bonus, Holger, Rolf Greve, Thorn Kring und Dirk Polster (1999), *Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk. Neue Wege der Kleinheit*, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Nr. 16, Münster.
- Brandenburger, Barry und Adam Nalebuff (1996), *Co-opetition*. London.
- Brixner, Jörg (2002), Im Wettbewerb wachsen – die Mitglieder mitnehmen, in: *Im Wettbewerb wachsen – die Mitglieder mitnehmen*, hrsg. von Jörg Brixner und Werner Grosskopf, Stuttgart, S. 3-74.
- Coase, Ronald (1969), The Problem of Social Cost, in: *Journal of Law and Economics*, vol. 3, no. 3, pp. 1-44.
- Derfuss, Joachim (1970), *Risiko und Risikopolitik bei förderungswirtschaftlichen Genossenschaften*, Göttingen.
- Dowling, Michael und Christian Lechner (1998), *Kooperative Wettbewerbsbeziehungen*, in: *Die Betriebswirtschaft*, 58. Jg., Heft 1, S. 86-102.
- Doz, Yves, Gary Hamel and Coimbatore Prahalad (1989), Collaborate with Your Competitors – And Win, in: *Harvard Business Review*, vol. 67, no. 1-2, pp. 133-139.
- Draheim, Georg (1955), *Die Genossenschaft als Unternehmungstyp*, 2. Aufl., Göttingen.
- Draheim, Georg (1967), *Der Genossenschaftsleiter. Ein Beitrag zur Unternehmungsführung bei Genossenschaften*, in: *Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften*, hrsg. von Karl Alewell, Wiesbaden, S. 85-99.
- Dülfer, Eberhard (1984), *Betriebswirtschaftslehre der Kooperative*, Göttingen.
- Dülfer, Eberhard (1995), *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 2. Aufl., Göttingen.
- Engels, Michael (1997), Verwässerung der Verfügungsrechte in Genossenschaften, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49. Jg., Heft 7-8, S. 674-684.
- Eschenburg, Rolf (1971), *Ökonomische Theorie der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*, Tübingen.
- French, John and Bertram Raven (1959), The Bases of Social Power, in: *Studies in Social Power*, edited by Dorwin Cartwright and Ann Arbor, pp. 150-167.
- Frost, Jetta (2005), *Märkte in Unternehmen*, Wiesbaden.
- Geschwandtner, Marcus und Marcus Helios (2006), *Genossenschaftsrecht*, Freiburg – Berlin – München.
- Granovetter, Mark (1985), Economic Action and Social Structure, in: *American Journal of Sociology*, vol. 91, no. 3, pp. 481-510.
- Grichnik, Dietmar (2000), *Bankenverbände. Strategisches Netzwerkmanagement in der Bankwirtschaft*, Wiesbaden.
- Grichnik, Dietmar (2002), *Strategisches Netzwerkmanagement*, in: *Verbands-Management*, 28. Jg., Heft 1, S. 24-35.
- Grichnik, Dietmar und Christoph Börner (1999), *Bankwirtschaftliche Verbundsysteme als strategische Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie*, in: *Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln*, hrsg. von Hans Büschgen, Köln, S. 72-103.
- Grosskopf, Werner (1990), *Grundlagen genossenschaftlicher Strukturen und deren Wandlungen als Folge von Marktzwängen*, in: *Genossenschaftswesen*, hrsg. von Juhani Laurinkari, München – Wien, S. 363-378.
- Grosskopf, Werner, Hans-Hermann Münkner und Günther Ringle (1998), *Zukunftssicherung der Genossenschaften*, Hamburg.
- Hammer, Thomas (2007), Der Genosse als König, in: *Die Zeit*, 11.01.2007, Nr. 3, S. 23.
- Harbrecht, Wolfgang (2000), *Die Zukunft der Genossenschaftsidee im 21. Jahrhundert im Lichte ihrer historischen Entwicklung*, in: *Entwicklung und Realisierung des Genossenschaftsgedankens vom Mittelalter bis zur Gegenwart*, hrsg. von Genossenschaftsverband Bayern e.V., München, S. 316-335.

- Harbrecht, Wolfgang (2000a), Zukunftsaufgaben der Genossenschaften im wirtschaftlichen Strukturwandel, in: Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende, hrsg. von Bernd Thiemann, Frankfurt am Main, S. 18-56.
- Harbrecht, Wolfgang (2004), Kundenorientierte Mitgliederförderung durch Wettbewerb im Genossenschaftssektor, in: Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks, hrsg. von Theresia Theurl und Eric Meyer, Aachen, S. 201-220.
- Hellinger, Carsten (1999), Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften. Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Kooperations- und Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Bd. 44, Münster.
- Hoffmann, Gerhard (1992), Genossenschaftliche Funktionen im wirtschaftlichen und sozialen Wandel, Frankfurt am Main.
- Hofinger, Hans (2002), Soziale Verantwortung versus verordnete Ethik durch Gesetze, Statut und Leitbild, in: Die Gewerbliche Genossenschaft, 130. Jg., Heft 9, S. 2-17.
- Jäger, Wilhelm (2001), Ist das deutsche Genossenschaftsgesetz noch zeitgemäß?, 2. Aufl., Hamburg.
- Katz, Jeffrey and Boland, Michael (2002), One for all and all for one? A New Generation of Co-operatives emerges, in: Long Range Planning, vol. 35, no. 1, pp. 73-89.
- Klingenberger, David (1997), Strukturprobleme im genossenschaftlichen Verbund, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Bd. 23, Regensburg.
- Mändle, Eduard und Walter Swoboda (Hrsg.) (1992), Genossenschaftslexikon, Wiesbaden.
- Miklis, Marco (2004), Coopetitive Unternehmungsnetzwerke, Marburg.
- Münkner, Hans-Hermann (2004), Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig?, in: Ist die Genossenschaft als Wirtschaftsform noch wettbewerbsfähig?, hrsg. von Hans-Hermann Münkner und Hans-Joachim Tonellier und Joachim Siebert, Marburg, S. 9-31.
- Neumann, Michael (1973), Konflikt- oder Harmonietheorie der Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 23. Jg., S. 46-62.
- Neumann, Michael (1975), Das kapitalistische Element in der modernen Genossenschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 25. Jg., S. 32-40.
- Neumann, Michael (1981), Wirtschaftliche Effizienz und die Rechtsform von Genossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 31 Jg., S. 171-175.
- Ouchi, William (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly, vol. 25, no. 1, pp. 129-141.
- Peemöller, Volker (2005), Genossenschaften als „historische“ und moderne Form der Kooperation, in: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, hrsg. von Joachim Zentes und Bernhard Swoboda und Dirk Morschett, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 405-427.
- Probst, Gilbert (1992), Organisation, Landsberg/Lech.
- Raven, Bertram and Arie Kruglansky (1970), Conflict and Power, in: The Structure of Conflict, edited by Paul Swingle, New York, pp. 69-109.
- Reiß, Michael (1992), Unternehmensübergreifende Koordination, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Integrationsmanagement für neue Produkte, hrsg. von Rolf Hanssen und Werner Kern, Sonderheft 30, S. 119-147.
- Reiß, Michael (2001), Netzwerk-Kompetenz, in: Unternehmungsnetzwerke, hrsg. von Hans Corsten, München, S. 121-187.
- Reiß, Michael (2007), Marktwirtschaft im Unternehmen, in: Zeitschrift für Management, 2. Jg., Heft 2, S. 146-166.
- Reiß, Michael und Tobias Bernecker (2005), Organisationsstrukturen jenseits der Netzwerke, in: Strategisches Wertschöpfungsmanagement in dynamischer Umwelt, hrsg. von Stefan Foschiani, Walter Habenicht und Gerhard Wäscher, Frankfurt am Main, S. 365-385.
- Reiß, Michael und Martin Koser (2000), Netzwerkstrukturen für das E-Business, in: Netzwerkorganisation in der Unternehmenspraxis, hrsg. von Michael Reiß, Bonn, S. 113-142.
- Ringle, Günther (1994), Cooperate Culture, Hamburg.
- Romme, Georges (1999), Domination, Self-Determination and Circular Organizing, in: Organization Studies, vol. 20, no. 5, pp. 800-832.
- Seiter, Mischa (2006), Management von kooperationspezifischen Risiken in Unternehmensnetzwerken, München.
- Stahle, Wolfgang (1980), Management, München.
- Steding, Rolf (2000), Genossenschaftsbanken: quo vadis?, Hamburg.
- Sydow, Jörg (2003), Dynamik von Netzwerkorganisationen, in: Die Gestaltung der Organisationsdynamik, hrsg. von Werner Hoffmann, Stuttgart, S. 327-356.
- Tebroke, Hermann-Josef (1998), Kontrolle der Managementleistung in Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 67. Jg., Heft 6, S. 332-339.
- Thiemeyer, Theo (1993), Genossenschaften, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, hrsg. von Waldemar Wittmann u. a., 5. Aufl., Stuttgart, Sp. 1396-1405.

## Strukturentwicklung von Kreditgenossenschaften

Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York.

Williamson, Oliver (1993), *The Evolving Science of Organization*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 149, no. 1, pp. 36-63.

Windeler, Arnold (2001), *Unternehmungsnetzwerke*, Wiesbaden.

Zerche, Jürgen, Ingrid Schmale und Johannes Blome-Drees (1998), *Einführung in die Genossenschaftslehre*, München – Wien.